05｜变现模式：什么样的产品适合采用广告模式变现？

2022-03-09 郭谊

《大厂广告产品心法》 课程介绍 >

讲述：如芊

时长 15:57 大小 14.61M

你好，我是郭谊。

在前面 4 讲中，我带你从时间维度上了解了广告产品的前世今生，从业务角色维度上了解了广告主、媒体、第三方公司的立场与职能，并且由面及点，以 BAT、字节跳动等大厂为例，和你一起梳理了广告产品的发展趋势和产品体系。相信现在你对广告产品整个行业有了一定的了解。

你知道像 BAT、字节跳动、美团等互联网大厂都采用了广告这一模式进行变现，也知道这种商业模式能让企业赚得盆满钵满，但实际上还有很多企业没有采用广告变现的模式。是为什么呢？

除了用户体量不够，其实还有更深层次的原因。为了更好地说明问题，我们选取了一个非常典型的案例——罗辑思维的商业变现之路，接下来，我们就通过罗辑思维商业变现的探索过程来具体分析一下这个问题。

罗辑思维商业变现的探索之路

如果你关注知识付费这个领域的话，“罗辑思维”对你来说应该不是一个陌生的名字。从 2012 年起到现在，已经发展了近十年的罗辑思维，无疑已经打造出了一个成功的品牌。那么，它这些年是怎么在发展用户产品的同时，探索它的商业变现之路的呢？

> 背景介绍：
> 2012 年底，罗振宇开始打造知识脱口秀节目《罗辑思维》。半年内，这款互联网自媒体视频产品，逐渐延伸成长为全新的互联网社群品牌。在优酷、喜马拉雅等平台播放量超过 10 亿人次。到现在，罗辑思维已经成长为知识付费赛道知名的知识服务商和运营商，母品牌罗辑思维旗下包括同名微信公众订阅号、知识类脱口秀视频节目《罗辑思维》，还有知识服务的头部 App“得到”等。

罗辑思维最初的产品定位非常明确，是为了帮助有“读书求知”需求的 80、90 后用户群体获取知识，而打造的内容型产品和自媒体平台。到了 2017 年 1 月，罗辑思维仅微信公众号的粉丝数就破千万了。随着用户量和日活（日活跃用户数）不断增加，罗辑思维为用户提供的内容也从最开始的 60 秒语音，发展到了现在的图文、音视频形式。它的用户产品越来越成熟，所以为了自身的可持续发展，罗辑思维也就自然而然地踏上了商业变现之路。

增值服务模式

一个用户产品，我们首先会想到的就是通过用户付费来赚钱。2013 年 8 月 9 日，罗辑思维推出了付费的会员制，首批限额开放的 5500 个会员名额半天售罄，入账 160 万元。后续会员活跃度也很高。但是，罗辑思维在 2015 年完成 B 轮融资后，却暂停了会员招募，让会员数停在了 6 万 6 这个数字。这是为什么呢？

因为如果你要采取增值服务付费的方式——会员制，来变现盈利，你必须为会员和非会员用户提供不一样的产品或服务。但是罗辑思维当时还在快速成长期，它要依靠产品中的内容去积累用户，如果这时候就开始直接区分提供给会员和非会员的内容，就会流失大量潜

在用户，甚至有可能失去一些已有用户，所以靠用户付费作为主要的变现方式在这个阶段被 Pass 了。

广告变现模式

这时候，如果你是罗辑思维的商业化负责人，或许会考虑广告变现的方式。因为罗辑思维已经具备了搭建广告产品的双边平台模式的良好基础：聚集了大量个人用户。接下去只要建立面向广告主的销售通路，然后逐步完善广告产品就可以了。

那么，为什么罗辑思维没有采用广告作为主要的变现模式呢？

其中主要的原因有以下几点：

第一，罗辑思维的产品定位决定了它不太可能成为像今日头条、抖音那样月活数亿的内容型产品。在知识类内容产品中，即使是头部的知乎在 2021 年第三季度也才月活过亿。罗辑思维的定位比知乎精准得多，所以受众相对也就更狭窄，月活也只是百万到千万级别。而广告主会根据这些数据去计算投入产出比，所以广告产品单价上涨的空间也十分有限。因此，如果罗辑思维采用广告产品作为主要的变现模式，那收入上限很容易计算出来，不利于后续发展和估值。

第二，罗辑思维是围绕创始人罗振宇的个人 IP 起家的。虽然这类大 IP 写的软文有很强的营销能力，但是需要用内容创作的方法去实现，太过依赖大 IP 本身的个性与创意，无法标准化、批量化，因此不适合广告产品的规模化变现。这类从大 IP 和自媒体起家的平台还有很多，例如年糕妈妈、凯叔讲故事等，都不适合采用广告产品作为主要的变现方式。

只有像爱优腾这种 PGC（专业生产内容）长视频平台，或者抖音、快手这类 UGC 平台，具备大规模生产内容的能力，才会有优先采用广告产品变现的底气。

电商变现模式

后来，罗辑思维又尝试了电商变现模式。虽然也取得了一定的商业收入，但是由于它并不具备供应链基础，只能依靠选品加上大 IP 带货，所以最终还是放弃了这条路。不过，在这个寻寻觅觅的过程中，它发现了自身的优势：

1. 孵化创始人罗振宇的 IP 时，罗辑思维积累了孵化知识类 IP 的经验，并把它沉淀成了一套标准化的流程；
2. 做电商时，罗辑思维卖得最好的商品是书，所以基于产品定位，罗辑思维最终决定还是围绕知识付费进行商业变现。

用户直接付费模式

于是，罗辑思维在 2016 年 5 月上线了得到 App，引入了一大批头部的知识供给者，如薛兆丰（经济学）、武志红（心理学）、张明楷（刑法）等，很快就建立起了有自身特色的知识付费变现体系。如今它已经成为了知识付费赛道上的头部玩家。

从罗辑思维的案例中，你可以发现：虽然广告产品是应用最普遍的互联网商业产品，但并非所有产品都适合采用广告作为首选的变现模式。那什么样的产品适合使用广告模式变现呢？适合与不适合之间的边界又在哪里呢？

什么样的产品适合采用广告模式变现？

我们可以按照罗辑思维的商业化路径，反向思考适合采用广告模式变现的产品有哪些要素。

第一要素是产品所在赛道的用户市场规模要大。巧妇难为无米之炊，再精干的产品团队也解决不了市场规模太小这种根本问题。例如像雪球所在的财经社区赛道，即使作为头部产品，也只有千万级别的注册用户量和日活，广告收入的天花板很低，所以，后来他们把商业化方向放在了和机构合作的软性营销上，是一个不错的选择。

第二要素是要能够实现用户体验与广告收入的平衡。例如前面提到的知乎，虽然广告业务现在做得也不小，但是作为一个知识型的内容社区产品，大量的广告将会严重影响用户体验。所以，知乎除了广告之外，也积极拓展其他领域的商业变现方式。相比于广告业务，这些领域的业务取得了更高的增长率。

> 2021 年第三季度，知乎线上广告业务收入为 3.211 亿元，同比增长 38.9%；商业内容解决方案业务收入为 2.784 亿元，同比增长 511.9%；该季度付费会员业务收入为 1.783 亿元，同比增长 95.8%；致力提供专业课程和职业培训的在线教育服务，以及以电商业务为主的其他业务，在第三季度收入为 4570 万元，同比增长 202.6%。

类似情况的产品还有同为内容型产品的豆瓣、网易云音乐，工具型产品高德、有道词典，平台型产品滴滴等等。

第三要素是拥有较高的流量天花板。即使选了总用户盘子大的赛道，产品自身还需要能够在激烈的竞争中脱颖而出，成为头部流量玩家。像新浪微博，腾讯微信，字节跳动的今日头条和抖音等等。它们都是因为掌握了流量密码，所以之后才能顺理成章地围绕广告产品搭建各自的商业化体系。除此之外，像墨迹天气、美图秀秀这种已经进入“亿级用户俱乐部”的工具类产品，也是使用广告产品作为主要的变现途径。

那么，如果你的产品用户日活上限就是千万甚至百万级别了，是不是就不能使用广告进行变现了呢？

答案并不绝对。在不完全满足上述三个特征的时候，其实也能考虑走广告变现路线。只不过你需要注意以下几点：

1. 可以先考虑是否有其他更适合你的变现模式。如果有的话，可以优先发展其他变现模式，把广告收入作为辅助。
2. 在发展广告产品的同时，尽力提升和维护你的用户日活，除此之外还要想办法迭代用户产品，提高用户粘性和使用时长。你可以参考墨迹天气、美图秀秀等工具类产品，它们都是很好的例子。
3. 由于自身的用户规模较小，所以每个用户对你来说会更加宝贵，更要注意广告变现和用户体验的平衡。

除此之外，我们还能选择另外一种发展路径。如果你原有的流量天花板受限，但是在广告产品变现方面已经积累了一定的经验，可以考虑为其他经验较少的用户产品做广告变现的代运营，或者做广告联盟、SSP 供给端平台等。

这一点，你可以参考掌游天下的发展模式，它原是一家移动终端游戏公司，旗下产品多是一些休闲小游戏，不太适合采用用户付费作为变现模式，主要收入来源就是广告。他们在商业化探索的过程中积累了给游戏产品做广告变现的经验，后来推出了专门的广告业务——玉米移动广告平台，帮助游戏内容提供商和一些中小开发者取得广告收入，也为自身提供了更多的合作广告流量。

所以说，在商业变现这个领域，条条大路通罗马。但前提是你要对自身的优势和不足有清晰的认知，才能在商业化的道路上作出更适合自己的选择。

广告变现模式的瓶颈

我们确实是可以通过多种途径实现广告变现的，但在实现广告变现之后的道路也并非是一帆风顺的，过程中可能会遇到各种各样的发展瓶颈。以字节跳动为例，现在业内提起字节系产品的广告，聊的都是抖音广告，很少再提及当初起家的拳头产品——今日头条。而且从 2019 年之后，今日头条就没有再对外公布过最新的用户增长数据了。这是因为今日头条的日活在前几年已经停滞不前，不再增长了，广告变现也随之遇到了瓶颈。

那么，为什么顶级的用户产品，也会在广告变现领域遇到瓶颈呢？

第一个原因就是外部环境发生了变化。以今日头条为例，它的第一个版本发布于 2012 年，那时还是国内移动互联网市场的新兴阶段，所以图文形式还是当时的主流。但从 2016 年开始，移动互联网高速发展，智能手机渐渐可以支持视频和直播等媒介形式了。这种声光映画俱全的形式，更能引起用户的兴趣和关注。所以字节跳动也把广告变现的希望，转移到了抖音短视频上。

所以，在做广告产品时，你一定要时刻关注外部环境的变化。除了自己研究、追踪行业资讯外，还有一个方式，就是和你的关键客户保持紧密的沟通与联系。因为春江水暖鸭先知，广告主对于行业动态是最敏感的。他们一般都会专门拨出一些预算，提前去研究新的媒介平台和广告投放策略。

第二个原因是我前面说过的，广告产品的单价也是有天花板的，所以广告这种单一的变现模式，在任何用户产品上早早晚晚都会遇到发展瓶颈。为了应对这一局面，很多企业会提前布局好其他的变现模式作为辅助。比如抖音官方公布的月活在 2020 年 9 月已经达到了 6 亿，已经逼近流量天花板上限。所以，近几年，抖音已经陆续布局了其他变现模式，除了直播之外，还有电商、支付、本地生活等。

顶级用户产品在广告变现上遇到瓶颈的终极原因，是缺乏新的成功的用户产品诞生。以百度为例，在用户从 PC 互联网向移动互联网迁移的过程中，越来越多的用户选择使用智能手机里各个 App 的独立搜索功能，比如你想要买东西的话，大概率会直接在淘宝、京东、美团等 App 上搜索、购买。百度的拳头产品——百度搜索引擎作为流量入口的重要性下降了，百度急需发展新的用户产品为广告变现蓄力。

2015 年 7 月 28 日，百度在 Q2 财报分析师会上宣布将对百度外卖项目进行独立发展和开放融资。这意味着，百度选择了 O2O 本地生活服务作为下一个重点用户产品。如果成功的话，或许百度外卖可以走上后来美团的发展道路——继佣金分成之后，把广告业务也做起来。可惜的是，百度外卖在 O2O 的激烈竞争中败给了美团外卖和饿了么。不过它的整体思路是正确的，积极寻找第二条路比坐以待毙强得多。

这方面，成功的例子也有很多。像微博、微信、抖音……都是因为在原有的拳头产品遇到瓶颈时，做起来的新的成功的用户产品，所以企业才能够在广告变现之路上实现可持续发展。

虽说再强的用户产品，都无法避免在广告变现这条路上遇到各种各样的挑战，但是如果能够合理地利用，也能把这些挑战化成难得的机遇。在遇到瓶颈的时候，我们可以尝试着发展出一些适合自己的其他的变现模式，实现长足发展。

其他变现模式

因为不是所有产品都适合采用广告产品作为首选的变现模式，而且在广告变现上已经很成功的产品也需要尝试其他变现模式，所以了解其他变现模式，对我们来说就更有必要了。

目前除了广告变现以外，互联网行业其他的主流变现模式包括：用户直接付费、增值服务收费、佣金分成、金融运作等。

用户直接付费：像你现在正在看的这个《大厂广告产品心法》的专栏，就属于采取了用户直接付费的变现模式。在线教育和知识付费领域一般会采用这种模式。

增值服务收费：包括会员特权、虚拟形象或礼物、道具、个人空间装饰、会员订阅、个人约会服务、周边衍生品等。例如腾讯 QQ 就是国内最早采用增值服务收费，而且取得成功的用户产品之一。QQ 推出的 QQ 会员、QQ 秀等，时至今日依然在为腾讯创造收入。

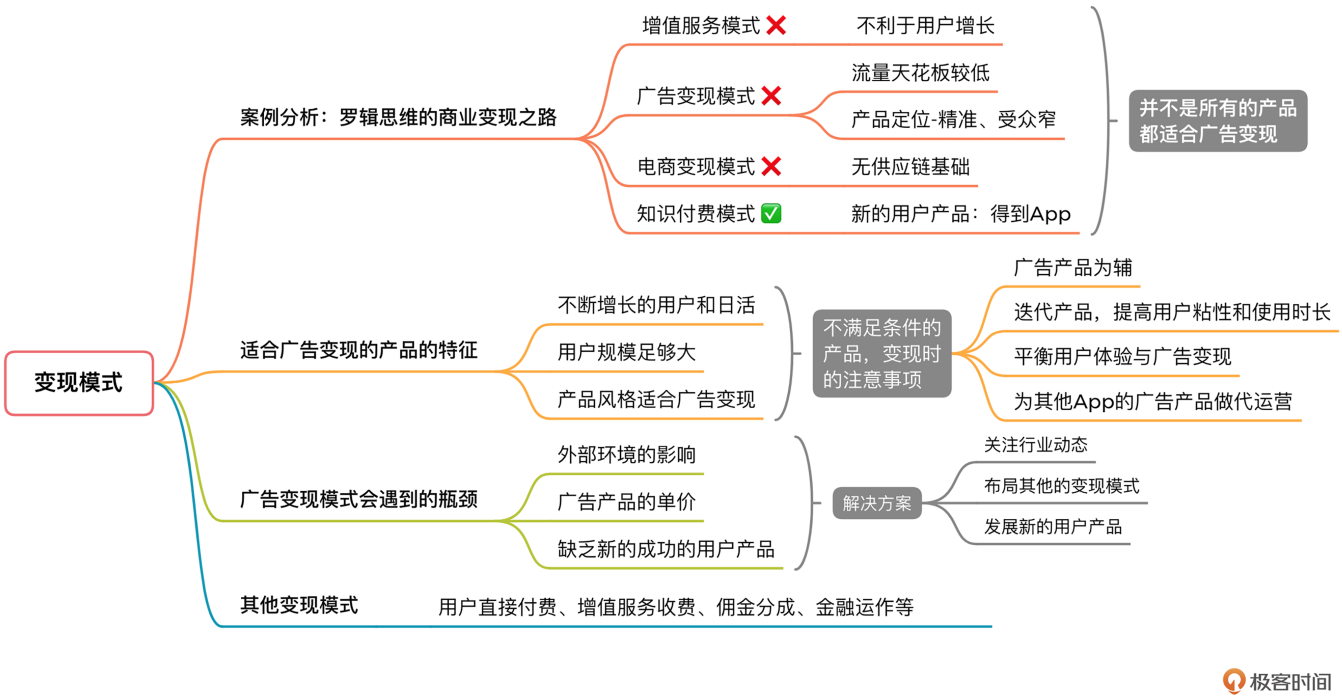
佣金分成：在电商、O2O 本地生活服务、共享经济领域非常常见，例如淘宝、美团、滴滴都广泛使用了这种变现模式。

金融运作：除了支付宝之外，像 UGC 平台，如抖音、快手、B 站的打赏、共享单车的押金等等，都能在短时间内聚集大量资金。有了这些资金，你可以考虑使用金融运作的模式实现变现，例如支付宝所属的蚂蚁金服后续就成功推出了花呗，成为了可以代替信

用卡的小额消费信贷类产品。如果你仔细观察一下，会发现美团、滴滴、抖音等有用户支付行为的平台都推出了自己的支付产品，其目的之一就是为未来的金融运作做准备。

重点回顾

好了，这就是我们这节课的主要内容。我们来回顾一下吧！



在这一讲中，我们通过分析罗辑思维的商业变现之路，了解了不是所有的产品都适合采用广告模式进行变现。**广告变现需要建立在较高的流量天花板的基础上，才能有更大的发展空间。**不具备这类条件的用户产品，可以优先考虑其他变现模式，或采取这一讲中我们提到的一些权宜之计。

在走上广告变现的道路之后，我们也非常有可能会遇到广告变现的瓶颈，所以要时刻关注内外部的变化，还要在适当的阶段投入精力去开拓新的用户产品。正所谓“狡兔三窟，高枕无忧”，如果想要做好商业化，除了广告变现以外，你还需要了解其他的变现模式，比如说用户直接付费、增值服务付费、佣金分成、金融运作。我们可以在合适的时机发展出其他的变现模式作为广告变现的补充，保证企业的业务链条持续运转。

实战演练

请你选择一个自己感兴趣的用户产品（比如高德、滴滴、小红书、豆瓣等等），分析一下：

这个用户产品是否适合采用广告产品作为首先的变现模式？为什么？

如果适合，这个产品未来在广告变现上的瓶颈可能有哪些？应该如何应对？

如果不适合，这个产品还可以考虑哪些变现模式？未来是否可以采用广告变现 + 其他变现模式混合的方式？

最后，欢迎在留言区与我交流，也期待你能将这节课分享给有需要的朋友，我们下节课再见！

分享给需要的人，Ta订阅超级会员，你将得 50 元

Ta单独购买本课程，你将得 20 元

生成海报并分享

赞 0 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 04 | 产品体系：互联网大厂的广告产品存在哪些共性和区别？

下一篇 06 | 产品路线：大厂和小厂的广告产品发展路线有什么区别？

精选留言 (6)

写留言

徐李

2022-03-11

高德，主要是地图应用提供商，提供地理位置查询功能，导航，打车，代驾等和出行相关的功能。 主要用户是司机和具有打车需求乘客还有需要导航查询周边的用户。 1.不太适合首选广告产品进行变现，因为主要是提供地理位置信息，用户带有很强的目的性去搜索一个地理位置，如果直接显示广告很影响用户体验。 2.其他的变现方式，也主要是卖一些出行，车辆相关的周边。和地理位置相关的酒店，旅游。和出行相关的加油站，景区

展开

作者回复: 谢谢徐李同学的分享。可以再搜集整理一下高德各种变现方式的具体资料，包括数据、案例等。感兴趣的话，还可以和竞品对比一下

共 2 条评论 >

1

Geek_f1c996
2022-03-10

工具产品在广告变现转型期间有哪些切实可行的解决措施呢？例如说转型用户特权升级，进而让用户付费，感觉很多功能用户都需要，但实际可能效果并不好，要从什么地方着手测试呢

作者回复: 工具类产品非常多。最快的方式就是先研究下你们的产品同类的头部玩家已经走过的路。以APP为例，版本更新中功能的变化可以通过：1.百度百科，2.应用内自带的(例如微信就有），3.应用商店，b.aso平台……等去拉取。借鉴前人的成功经验

monkeykey
2022-03-09

请问老师，我们在商场和小区有几千块屏，如何最快的方式寻找外部的广告主进行投放和变现呢

作者回复: 1. 有很多户外广告代理公司做这块业务，你们可以通过他们的官网或者找到他们的商务联系一下，全国性的例如分众传媒、新潮传媒，你们当地应该也有做户外广告代理的公司，可以去观察下其他当地商场、小区的大屏广告，一般都会有广告代理公司的名称，甚至联系方式。让代理公司帮你们找广告主卖广告。2. 你们了解这一行以后，也可以考虑自己直接招商，直接包给少数广告主。

Steven
2022-03-09

这节课很大收获

作者回复: 谢谢Steven 同学的反馈。期待更多的业务交流

皮明强
2022-03-09

老师，有交流的微信群什么的吗

编辑回复: 有的，在课程的详情页（课程介绍页）上面第三行，点击扫码进群哦～

blentle

2022-03-09

老师分析的很到位

作者回复: 哈哈，又看到你了。多多交流呀。

共 2 条评论 >